

Okunuldu.

## AMAÇLARA YÖNELMİŞ SEVK VE İDARE

Öğr. Görv. Besim BAYKAL (M. Sc.)

Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare 1955 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmış ve batılı ülkelerde derhal benimsenerek uygulanmasına geçilmiş dinamik bir sistemdir.

Drucker «Sevk ve İdarecilik Tatbikatı» adlı eserinde, bu sistemle ilgili olarak şöyle söylemektedir :

*«İşletmelerin ihtiyacı olan, kişilerin yetki ve sorumluluklarına tam bir yetenek verecek, ekip çalışmasını sağlayacak ve kişilerin amaçlarını şirket amaçları ile bağdaştıracak bir sevk ve idare sistemidir. Bunu gerçekleştirebilecek yegâne prensip amaçlara yönelmiş sevk ve idare ve oto-kontroldur».*

Sistemin esas gayesi şirketin gelişebilmesini ve makul nispette bir kâr sağlayabilmesini mümkün kılabilmektedir. Bu gayeyi gerçekleştirebilmek maksadıyla yapılan çalışmalarda bir taraftan şirketin, diğer taraftan da idarecilerin (daha olumlu katkılarda bulunabilmeleri ve kendi kendilerini geliştirebilmeleri konusu ile ilgili) ihtiyaçları tespit edilmekte ve bu iki sınıf ihtiyaçlar birlikte mütalâa edilmektedir. Bir şirketin idaresinde olumlu sonuçlar sağlayan bu sistemin uygulanması bazı esasların göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu esasların bilinmeyen veya yepyeni bir takım kurallar olduğu iddia edilemez. Sadece idarecilerin performansını arttırmaya yardımcı olabilecek pratik bir yol olduğunu söylemek uygun olur. Rekabet ve fiyat artışlarının şirketlere etkileri her gün biraz daha kuvvetlenmekte, pazarlar, teknoloji ve sosyal muhitlerdeki süratli değişimler idarecilik işini gittikçe daha komplike bir hale sokmakta. Durum böyle iken,

birçok şirketlerin halâ geçmişteki başarılarını sağlayan yollardan ayrılmadıklarını görülmektedir. Bilginin hayret verici bir süratle gelişmesi daha kesin bir ihtisaslaşmaya yol açmaktadır ve bunun sonucu olarak da Umum Müdürlük veya Profesyonel İdarecilik için gerekli niteliklere sahip elemanların sayısı gittikçe azalmaktadır. Diğer taraftan şirketler gerek amaçlarını ve gerekse zamanın vüs'atini tespit etmede tehlikeli denilecek kısıtlamalarla karşılaşmaktadırlar. Amaçlara yönelmiş sevk ve idarede bu ve buna benzer problemlerin görülebileceği bir havanın yaratılabilmesi bir zorunluktur.

Bu yazımızda bu konudaki bazı teknikler ve bunların uygulanmasında karşılaşılan güçlükleri belirtmeğe çalışacağız.

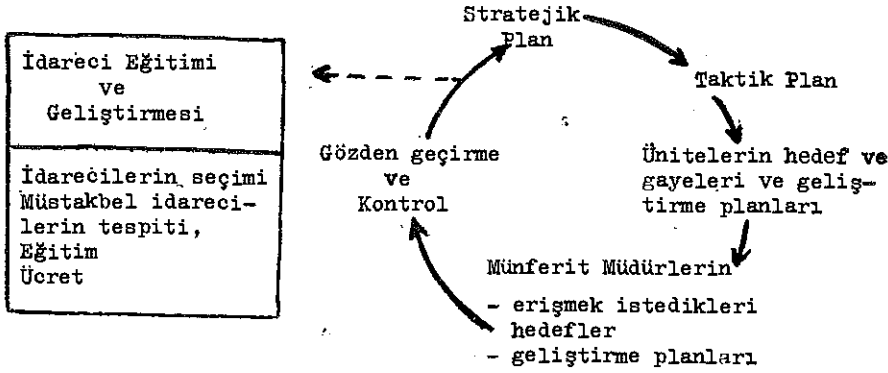
#### **BAZI TEKNİKLER :**

Sistemin tatbikatında belirli bazı işlemler devamlı olarak yer alırlar. Bu işlemleri şöylece sıralayabiliriz :

- 1 — Şirketin stratejik ve taktik planlarının gözden geçirilmesi ve icasında yeniden tanzimi.
- 2 — Her müdür ile görüşmek suretiyle ondan beklenen sonuçların ve performans standartlarının gerek başında bulunduğu ünitenin ve gerekse şirketin hedeflerine uygun olarak tespiti ve bu gayeleri tahakkuk ettirebilmek maksadıyla ilgili müdürün sadakatle ve şevkatle işe koyulabilmesinin temini.
- 3 — Her müdürle görüşerek ,hem o departmana ve hem de (daha iyi sonuçlar alınabilmesini temin amacıyla) şirket plânlarına ölçülebilmesi mümkün ve realist bir katkı sağlayabilecek bir geliştirme plânının hazırlanması.
- 4 — Her idareciden beklenen sonuçların sağlanabilmesini ve geliştirme plânlarının tahakkukunu mümkün kılacak şartların temini, özellikle :
  - bir idareciye hareketlerinde maksimum derecede serbesti ve elâstikiyet sağlayacak bir organizasyon yapısı,
  - bir idareciye kendi kendisini daha iyi kontrol edebilmesi, daha uygun ve isabetli kararlar alabilmesini kolaylaştıracak kontrollerle ilgili bilgilerin verilmesi.

- 5 — Gelişmeyi ölçebilmek ve müzakere edebilmede performansın sistematik bir tarzda gözden geçirilmesi ve ilerleyebilmek için gerekli potansiyele sahip olup olmadıklarının tetkik edilmesi.
- 6 — Her idarecinin zayıf taraflarını telâfi edebilmesi, iyi taraflarını daha da kuvvetlendirebilmesi ve kendi kendini geliştirmek hususunda mesuliyetleri kabul edebilmesine yardımcı olabilecek mahiyette «idareci eğitim planlarının» hazırlanması.
- 7 — Çok dikkatli seçim yapmak, ücretleri ve ücret politikasını, müstakbel idarecilere dair planları gerçeklere uygun ve bilinçli bir şekilde hazırlamak suretiyle idarecilerin motivasyonu'nu kuvvetlendirmek.

Yukarıda yedi madde halinde sıraladığımız bu teknikler birbirlerine bağlıdır. Sistemin dinamik mahiyetini bir şema ile daha açık bir şekilde gösterebilmek de mümkündür. (Şekil : 1'e bakınız.



Şekil 1.

Şirket için son derece önemli bir husus olan «idarecilerin eğitimi ve geliştirilmesi» ile ilgili faaliyetler ancak şirketin amaçlarına uygun olduğu takdirde bir değer ifade eder. Bu açıdan bakıldıkta, idareci eğitim ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetleri, bir işin olumlu bir şekilde yürütülmesinde değerli bir unsur olarak kabul etmek gerekir.

Şimdi de şirket amaçlarının ve idarecilerden beklenen sonuçların tespiti konularını ele alarak üzerinde biraz durmağa çalışalım.

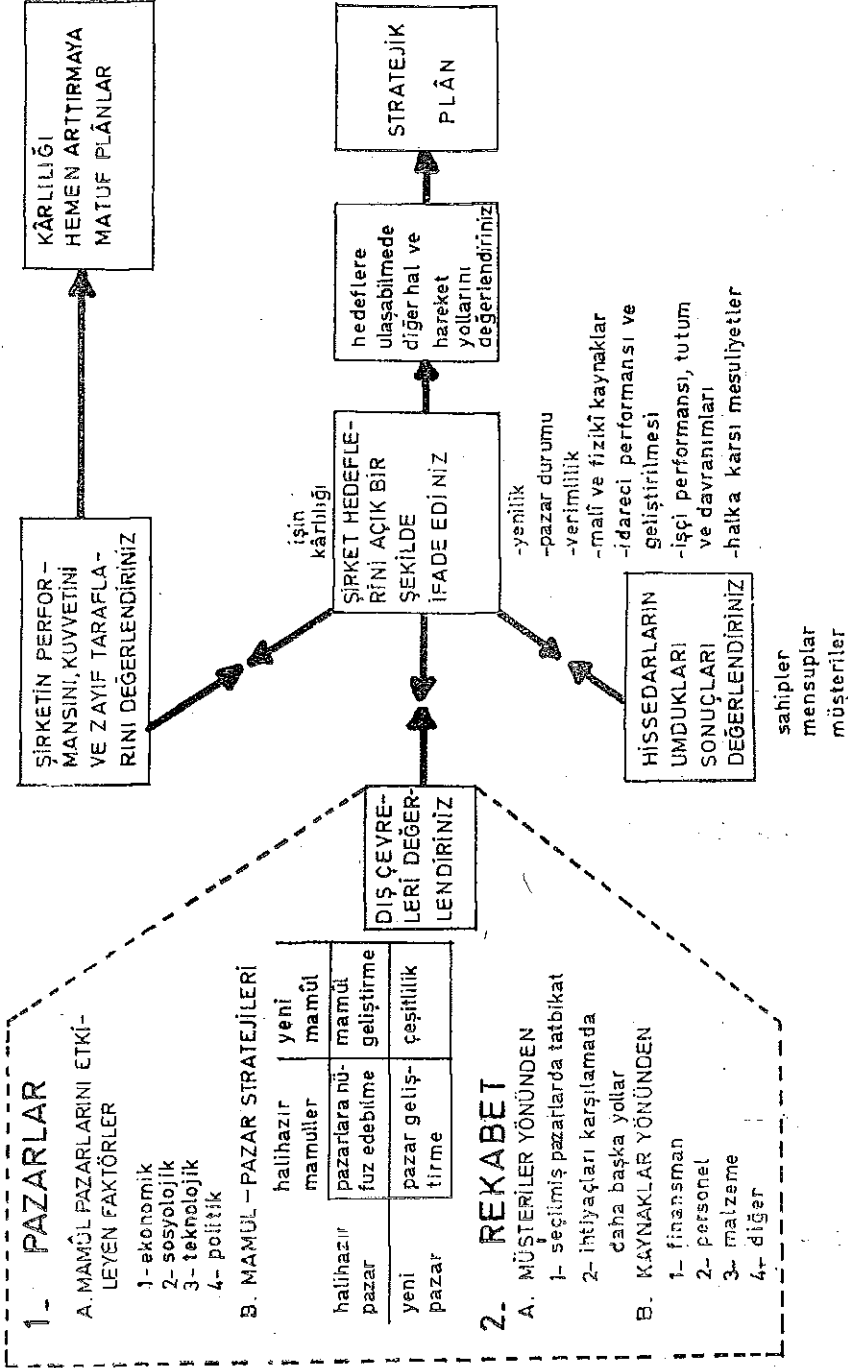
### ŞİRKET AMAÇLARININ TESPİTİ :

Bir şirketin amaçlarının özü, kullandığı her çeşit kaynaklardan sağlanan istifadeyi uzun vadeli olarak mümkün merteye arttırabilmektir. Kâr sağlamak maksadıyla yapılacak plânlama işinde şirketin kuvvetli ve zayıf taraflarının, iştigal ettiği muhitte ilgili tehlikelerin ve ya imkânların, ve müşterilerin zayıf ve kuvvetli yönlerinin kritik tahlili ilk adımı teşkil eder. İlerideki yıllara yönelmiş bu tip kritik bir analiz, muhakkak hareketlere yol açar. Daha mühimi, bu tip bir analiz meselâ, müstakbel pazarlar; münferit pazarlar ve mamullere yapılan yatırımların karşılığı plânlı kârlar; kâr sağlamayan faaliyetlerin elimine edilmesi gibi konuları ele alan uzun vadeli stratejik plânların hazırlanmasına yol açar. 2 numaralı şemada bir stratejik plânlama görülmektedir. Stratejik plânlamanın asıl değeri tahlil yönündendir. Böyle bir çalışma mühim donelerin toplanmasında bazı esaslara riayete; toplanan malûmatı uygun bir şekilde tefsire, esaslı ve yerinde sualler sorabilmeğe sevk eder. Bu suallere misâl olarak aşağıdakiler zikredilebilir :

- 1 — Bizim asıl işimiz nedir?
- 2 — Yatırımlarımıza karşılık ne nispette bir kâr sağlamamız gerekiyor?
- 3 — Bu kârı sadece halihazır işimizi daha verimli bir duruma sokmak suretiyle mi sağlayacağız? Yoksa, gelişmesi ağır olan bazı mamülleri ve kısımları elimine etmek veya süratle geliştirmek ve bizim yaratmağa çalıştığımız tipe uygun bir şirket ile birleşmek gibi şiddetli bir hareket yolunu mu takip etmemiz gerekir?
- 4 — Müdiran sınıfımızı teşkil eden elemanların kalitesi, iş tutumları ve bilgileri istikbâldeki durumlara cevap verebilecek nitelikte midir?
- 5 — Üstün vasıflı kimseler oldukları halde gelişme imkânları mahdut olan işlerde istihdam ettiğimiz elemanlarımız mevcut mudur?

Stratejik plân bir defa hazırlandıktan sonra, destekleyici mahiyetteki taktik plânların, örneğin, organizasyon değişiklikleri, mamül-

## STRATEJİK PLÂNLAMA



ler ve pazarların geliştirilmesi, mali ve fiziki kaynakların ve işletmelerle ilgili meselelerin tespiti v.s.) hazırlanması gerekir. (Şekil : 3'e bakınız).

## 1 — Spesifik Hedefler

Spesifik hedefleri aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz :

### a — *Kârlılık*

### b — *Pazar Durumu*

- şirkete isabet eden satış oranı,
- şirketin satış hacmi,
- mamüllerin kalitesi ve şirketin önderlik durumu,
- fiat politikası.

### c — *Verimlilik*

- her bir işçinin saat başına sağladığı verim,
- tüm satışların, satış elemanlarının sayısına oranla durumu.

### d — *Finansman*

- nakit akımı
- sermaye yapısı.

### e — *Yenilikler*

- yeni ve daha iyi mamüller, işlemler ve servis meydana getirebilmek maksadıyla yapılan plânlar.

### f — *İdarecilerin Geliştirilmesi*

- idareci eğitim programlarının gözden geçirilmesi,
- değerlendirme metodlarının gözden geçirilmesi.

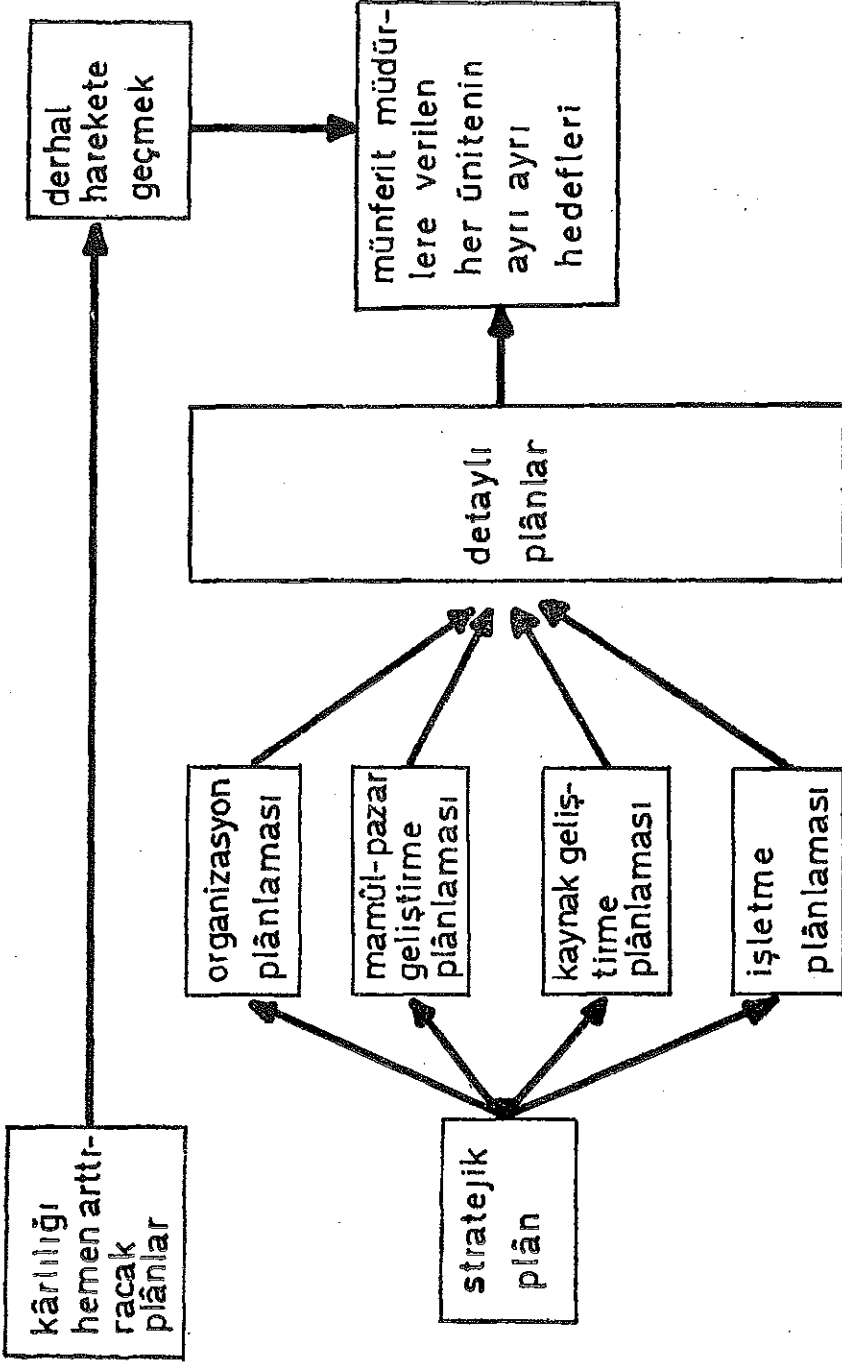
### g — *İşçi Performansı ve Tutumu*

- yeni imalât metodları üzerinde işçilerle müzakereler.

## 2 — Temel Tasavvurlar

İktisadi, politik, rekabet durumu ve teknolojik konulardaki gidişatı göz önünde bulundurarak özel hedefleri destekleyici açıklamaların yapılması.

TAKTİK PLÂNLAMA



Şekil 3.

### 3 — Mühim Problemler/İmkânlar

Bunlar öncelik tanınması icap eden hedeflerdir. Neticede, çok zaman, yeni imkânların ortaya çıkmasına vesile olurlar.

### 4 — Mali İcmal

Detaylı plânların mali portesini gösteren bir icmal yapılıdır. Bu tip bir kârlılık plânı müstakbel plânların daha zengin ve hedeflerin daha şumullü bir tarzda hazırlanmasında rehber olduğu gibi, delegasyon, gelişme ve kontrol konularında da ihtiyaçların görülebilmesine yardımcı olur. Böyle bir plânın hiç noksatsız olduğu iddia edilmemekle beraber, bir müessesenin geleceğini düşündüğünü ve istikbâline bir şekil verme azminde olduğunu ifade eder.

## YÖNETİCİNİN BAŞARMAYI UMDUĞU TEMEL SONUÇLAR :

Her yöneticinin başarmayı umduğu sonuçları şirket amaçlarına paralel olarak gayet açık bir tarzda tespit etmiş olması gerekir. Aksi halde zaman ve enerjisini değersiz konular için harcayabilir. Bundan başka, bir idarecinin başarmayı beklediği sonuçlar belli değilse performansın gözden geçirilmesi ve buna dayanarak eğitim programlarının hazırlanması da çok müşkül olacaktır. Her ne kadar birçok şirketler müdürlerin kendilerinden beklenenleri esasen bildiklerini kabul ederlerse de, gerçek böyle değildir. Müdürlerin çoğu kendilerinden beklenen asıl sonucun ne olduğunu açık ve kesin olarak bilmemektedirler. Bu durum sorumlulukların deruhte edilmesinde veya delegasyonda isteksizlik gibi hallerin en kuvvetli sebebidir.

Yöneticinin erişmeyi umduğu sonuçlarla alakalı analizler her müdürün kendi uhdesindeki ana işleri, performans standartlarını ve kontrolla ilgili malûmatı tahlil edebilmesi ve bunların geliştirilmesine dair tavsiyelerde bulunabilmesi için yararlı bir yoldur. Bu analizlerin yapılmasında iyi bir müşavirin yardımına da müracaat edilebilir. 4 numaralı şekil Amaçlara Göre Sevk ve İdare işlemini bir bütün olarak şematik bir tarzda göstermiştir.

Şu hususu da hemen belirtmekte yarar görmekteyim. Yani, müşavirin işini iyi bildiği ve yönetim kurulunun kendisini tam manasıyla desteklediğini kabul etsek dahi, bütün kademelerdeki sevk ve idareciler bu sistemin tüm anlamıyla neyi ifade ettiği ve mekanizmanın de-





tauları hakkında tam bilgi sahibi olmadıkları takdirde bazı problemlerin ortaya çıkması beklenebilir.

#### TEMEL UNSURLAR :

Sistemin uygulanmasından beklenen sonuçların sağlanmasını kolaylaştırıcı teknikleri şu şekilde sıralayabiliriz :

1 — Şirket hedeflerinin, problemlerin ve kritik ve spesifik gelişme hedeflerinin saptanması.

2 — Gelişme hedeflerini gerçekleştirebilecek grubun ve kişisel sorumlulukların tespit edilmesi.

3 — Sevk ve idare konularını incelemede «ana sonuçlar analiz işleminden» faydalanmak ve performans standartlarını, kontrol ile ilgili verileri ve yetkileri açıklıkla belirtmek ve saptamak.

4 — Sevk ve idarecilerin performans ve potansiyelini periyodik olarak gözden geçirmek.

5 — Grup eğitim plânlarını hazırlamak.

6 — Kilit noktalardaki yöneticilerin yerine geçebilecek elemanları tespit etmek ve bunları belirli süre zarfında yetiştirmeğe matuf eğitim plânlarını hazırlamak.

Bu yazımızda sözünü ettiğimiz hususlar yepyeni, ya da bilinmeyen fikirler değildirler. Esas itibariyle hemen her yöneticinin hemfikir olduğu bazı prensiplerin sistematik ve entegre bir tarzda ifadesidir. Gerektiği gibi, objektif esaslara istinaden uygulandığı takdirde, olumlu sonuçların alınabileceğine inanmaktayım.